

## Relations industrielles Industrial Relations



*The Management of Human Relations*, Saul W. Gellerman, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, 1966. 138 pages.

Laurent Bélanger

Volume 21, Number 3, 1966

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/027710ar>

DOI: <https://doi.org/10.7202/027710ar>

[See table of contents](#)

### Publisher(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (print)

1703-8138 (digital)

[Explore this journal](#)

### Cite this review

Bélanger, L. (1966). Review of [*The Management of Human Relations*, Saul W. Gellerman, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, 1966. 138 pages.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 21(3), 462–463.  
<https://doi.org/10.7202/027710ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1966

This document is protected by copyright law. Use of the services of Érudit (including reproduction) is subject to its terms and conditions, which can be viewed online.

<https://apropos.erudit.org/en/users/policy-on-use/>

**Érudit**

This article is disseminated and preserved by Érudit.

Érudit is a non-profit inter-university consortium of the Université de Montréal, Université Laval, and the Université du Québec à Montréal. Its mission is to promote and disseminate research.

<https://www.erudit.org/en/>

**The Dynamics of Management**, qui s'adresse à la fois au théoricien de l'administration et au « manager », comprend quatre parties inégales.

La première partie (chap. 1-3) consiste en une présentation de matériaux de base et en une critique de la théorie fonctionnelle de l'administration en tant qu'appliquée à l'organisation scientifique. L'auteur poursuit (chap. 4-9) en tentant d'intégrer un certain nombre de théories de l'administration en un seul concept interdisciplinaire. Puis on retrouve une discussion (chap. 10-12) au sujet de l'application des concepts évolutionnistes de l'administration à l'entreprise décentralisée. Finalement (chap. 13-17) le professeur Suojanen prétend que le système libéral et la théorie évolutionniste de l'administration ont beaucoup en commun et tendront à converger dans le futur.

Le présent ouvrage révèle donc un aspect nouveau de l'administration et reflète la grande importance de la recherche américaine dans ce domaine.

Jean SEXTON

**Soviet Management With Significant American Comparisons**, Barry M. Richman, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1965, 279 pages.

Dès le début de son ouvrage, l'auteur note qu'il existe deux façons de traiter de l'économie soviétique. La première serait une vue générale de l'économie de l'U.R.S.S. Le second type d'ouvrage serait une vue micro-économique en considérant les problèmes des institutions et des gens à des niveaux plus bas. Ces travaux traitent très peu de l'administration soviétique, mais il n'existe que très peu d'analyse réelle.

Le présent ouvrage a été présenté dans le but de faire le pont entre ces deux types d'études. Ceci a nécessité un examen complet des milieux politique, économique et culturel qui influencent l'administration soviétique. Des interviews personnels et une recherche intense à travers l'U.R.S.S. ont fourni les informations nécessaires pour établir une comparaison significative entre les administrations russe et américaine.

Ecrivant à la fois pour le spécialiste et le non-spécialiste, le Dr Richman s'intéresse d'abord à l'administration de l'entreprise industrielle soviétique, puis à la marche de l'économie de l'U.R.S.S. considérée comme un tout, mais seulement en tant qu'influence sur l'administration de l'entreprise.

La première partie de cet ouvrage présente une brève comparaison entre les U.S. et l'U.R.S.S. Puis l'auteur considère les fonctions de l'industrie soviétique en examinant de plus près l'entreprise industrielle et son administration. Le troisième chapitre traite surtout des problèmes administratifs de l'industrie russe. Finalement le Dr Richman analyse la réforme administrative soviétique.

Cet ouvrage constitue donc une étude originale de l'administration soviétique moderne qui nous est présentée en comparaison avec les U.S.

Jean SEXTON

**The Management of Human Relations**, Saul W. Gellerman, Holt, Rinehart and Winston of Canada, Toronto, 1966. 138 pages.

Ce volume fait partie d'une collection introduite dernièrement par la maison Holt, Rinehart and Winston. L'auteur de chaque volume essaie de réaliser une synthèse des travaux parus à date sur un point important en administration de l'entreprise, direction du personnel et relations industrielles. **Management Science and Management Controls** ouvre la série. **Organization Theory, The Management of Human Relations and Executive Controls** traitent de l'utilisation efficace des ressources humaines. **Industrial Relations** couvre les politiques directoriales dans le domaine des relations syndicat-direction. **Integrated Manufacturing** présente une vue générale de l'administration de la production. Enfin, **International Management** couvre une région frontière en administration, celle de la direction des entreprises dans les pays autres que le Canada et les Etats-Unis.

Gellerman, l'auteur du volume qui fait l'objet de cette recension, est un praticien de la direction du personnel à l'emploi de la compagnie IBM. Son exposé sur l'origine et le contenu des relations humaines dans l'entreprise tente d'allier la théorie à la pratique. En traitant, dans son introduction, de l'importance des conséquences de « bonnes » relations humaines et les difficultés que comporte la mise en application des résultats de recherche, Gellerman cherche à dissiper certains mythes concernant le maniement des hommes. Brandir l'arme des récompenses monétaires et des punitions ou donner de temps à autre une tape amicale et appeler quelqu'un par son prénom sont deux méthodes inadéquates pour inciter les gens à fournir la contribution qu'on attend d'eux. « Coercition and compensation are still with us, of course, and they probably

always will be. They are, however, no longer regarded as specially potent motivators, except under certain circumstances; they are certainly not considered to be sufficient in themselves for obtaining employee co-operation or stimulating morale». Ce qui importe en relations humaines, c'est de saisir pourquoi les employés se conduisent comme ils le font, de sorte qu'il est possible de découvrir les causes de certains impairs et appliquer les bons remèdes.

C'est dans cette optique que l'auteur, après une brève présentation des principaux faits historiques qui ont déclenché les « mouvements des relations humaines », revoit les points importants qui caractérisent ce domaine interdisciplinaire: styles de supervision, philosophies directoriales, communications, procédures de recours, notation du personnel, promotions, démotions, licenciements, moral, etc. Sur chaque point, l'auteur fait des remarques judicieuses, porte des jugements balancés, muris par une expérience vécue de la pratique des relations humaines, et cela, dans un style personnel, décanté du jargon sociologique et psychologique.

Laurent BELANGER

**Plant Union-Management Relations: From Practice to Theory**, Milton Derber, W.E. Chalmers et Milton T. Edelman, The Board of Trustees of the University of Illinois, 1965. 179 pages.

Les auteurs du présent ouvrage ont voulu étudier et analyser les relations existant, au niveau de la firme, entre les syndicats et les directions. Pour ce faire, ils entreprirent deux enquêtes à des périodes différentes (1955 et 1959) parmi 41 entreprises de l'Illinois démontrant que des comparaisons standardisées pouvaient être faites dans un échantillon substantiel et aussi pour étudier l'effet du changement dans le temps. Ce volume présente simultanément les résultats des deux enquêtes.

Par cette étude, les auteurs ont voulu développer une méthode de recherche au sujet des relations entre syndicats et directions au niveau de l'entreprise, méthode qui présenterait sous une nouvelle optique les différents facteurs qui compromettent ces relations, l'agencement des facteurs et les raisons des diverses modifications qu'ils subissent.

Considérant la complexité d'étudier ces relations dans leur tout, les auteurs suggèrent de concentrer l'analyse sur quatre

aspects principaux: 1) les attitudes des dirigeants au sujet des relations syndicat-direction; 2) les influences du syndicat à l'établissement des règles de travail et des gains horaires; 3) la qualité du travail commun au sujet du contrat de travail et de l'administration; 4) les pressions pendant les négociations et le règlement des griefs. En plus de présenter quelques considérations théoriques et méthodologiques, de décrire les relations et les influences du milieu environnant et de fournir des vignettes d'échantillons, les auteurs incluent dans leur ouvrage tous les questionnaires qui ont servi à l'enquête de 1959 et une description détaillée des compagnies étudiées.

Ce livre constitue donc un précieux travail de recherche dont les résultats intéresseront sûrement à la fois l'étudiant et l'homme d'affaires.

Jean SEXTON

**Labor Arbitration — A Dissenting View**, Paul R. Hays, McGill University Press, Montréal, 1966. 125 pages.

Dans ce court traité, l'auteur cherche à démontrer que l'arbitrage des griefs doit être considéré comme « a private system of justice, not based on law and not observant of law, and the courts should not be called upon to lend their enforcement powers to it ».

La jurisprudence aux Etats-Unis, en particulier les jugements de la Cour Suprême, tendent à idéaliser l'arbitrage. Ce dernier doit bénéficier d'une attention particulière de la part de la loi et des cours de justice. En pratique, cependant, l'auteur note que l'arbitre n'est pas le « philosopher king » espéré par les parties en cause, mais plutôt celui qui est susceptible de rendre un jugement favorable à l'une ou l'autre. L'arbitrage ne serait alors que le règlement d'un conflit ordinaire relevant de n'importe lequel contrat. Pour l'auteur, la convention collective est un contrat qui, bien que comportant ses particularités, reste un contrat et doit être traité comme tel.

En somme, l'arbitrage des griefs est de nature très pragmatique et n'est pas recherché en vue de la satisfaction de quelque grand principe moral dont la portée est immédiate. Qualifiant l'arbitrage de « system for the judicial administration of contract violations », Hays prétend qu'aux Etats-Unis on manque d'hommes compétents pour assumer la fonction impliquée par une telle définition. Un problème important aujourd'hui est la question des procédures em-